

IV. fejezet

Termelési paradigmák körvpontalai a dunaúvjárossi kistérségi felmérés alapján

KESZI ROLAND – MAKÓ CSABA – SIMONYI ÁGNES

A DUNAÚJVÁROSI KISTÉRSÉGBEN FOLYTATOTT FELMÉRÉS MÓDSZERTANI ALAPJAI

Az empirikus kutatások egyik kategorizálhatósági szempontja, amikor exploratív és konfirmatív kutatásokat különböztetnek meg. Az exploratív elemzés során a feltáró jellegű munkát, a konfirmatív elemzés során előre kidolgozott kutatási hipotézisek vizsgálatát helyezik előtérbe. Míg az exploratív elemzés végeredménye tények struktúrált halmaza, addig a konfirmatív elemzése a kutatási hipotézis elutasítása vagy az empirikus eredmények alapján történő megerősítése. Az alábbi empirikus elemzés döntően exploratív jellegű lesz amennyiben a dunaúvjárossi térségben működő szervezetek képzési és tudásfelhasználási gyakorlatának viszonylag pontos leírását igyekszik nyújtani, és konfirmatív, amennyiben a különböző termelés-szervezési paradigmák hatásait mutatja be az ún. szervezeti feladatkörnyezet-jellemzők mentén. Célunk ezzel a különféle termelés-szervezési paradigmák jelenlétének kimutatása a kistérségben, valamint azoknak a latens hatásoknak a felvázolása, amelyeket a szóban forgó termelés-szervezési paradigmák megjelenése gyakorol a kistérség szervezeteinek tudásfelhasználására.

Elemzésünk egy 230 interjú tartalmazó kérdőíves felmérés alapján készült, amelynek adatait 2001. elején vettük fel a dunaúvjárossi kistérségben működő vállalkozásoknál, illetve egyéb intézményeknél.

A kiválasztott minta két dimenzióra – szervezeti háttérjellemezőre – nézve tekinthető reprezentatívna. A cégek, intézmények székhelye és fő profilja szerinti megoszlások megegyeznek a 3384 kistérségi munkáltatót képviselő alapsokaságban és a mintában. A reprezentativitást biztosító, fent említett két dimenzió kívül a cégalapítás ideje és „körülményei”, privatizált, átalakult stb. volta, valamint a magyar, külföldi, vegyes tulajdoni arány szempontjából egyszerű véletlen esélyt biztosítottunk a cégeknek és intézményeknek a mintába való bekerülésre. Ezek a megoszlások is jól reprezentálják a dunaúvjárossi kistérség szervezeteit a mintában¹.

¹ A mintavétellel kapcsolatos módszertani problémák részletes ismertetését lásd Makó – Simonyi (2001, 175–186. o.).

A TUDÁSFELHASZNÁLÁST KÖZVETLENÜL MEGHATÁROZÓ SZERVEZETI HÁTTÉRJELLEMZŐK

Az adatok elemzése során három háttérváltozó bizonyult meghatározó jelentőségű magyarázó tényezőnek a dunaújvárosi kistérségben működő cégek és intézmények témánk szempontjából lényeges jellemzőinek leírásához:

- A szervezeti méret, amely egy több tényezőt magában foglaló, összetett mutató, amely az adott cégnek vagy intézménynek a régióban képviselt gazdasági súlyát, jelentőségét mutatja.
- A szervezet kora, amely nemcsak a cég vagy intézmény fennállásának időtartamát mutatja, hanem növekedési pályáját is jelzi.
- A társasági forma, amely a gazdasági társaságokról szóló törvény kategorizálása szerinti bontásban adja meg a cég vagy intézmény működésmódját.

Az alábbiakban két témakört fogunk érinteni. Egyrészt a fenti három mutató képzésével összefüggő módszertani problémákat vázoljuk fel, másrészt a dunaújvárosi régióban működő vállalkozásokat jellemezzük a fenti háttértényezők szerint – elsősorban leíró statisztikai módszerekkel. A szóban forgó háttérváltozók oksági hatásainak elemzésével – érintőlegesen – a következő részben foglalkozunk².

A dunaújvárosi kistérség szervezeteit a cég nettó árbevétele, a céggel tartósan jogviszonyban álló személyek száma, valamint a foglalkoztatottak havi bruttó átlagkeresete vonatkozásában vizsgáltuk.

A szervezeteket nettó árbevételük alapján három csoportba soroltuk és kicsi, közepes és nagy szervezetek csoportjait állítottuk fel³. A szervezeti méretet mutató következő fontos jellemzők a foglalkoztatottak összlétszáma⁴, valamint a foglalkoztatottak havi bruttó átlagkeresete⁵. Ezekből a jellemzőkből szerkesztettük meg az elemzésnél használt szervezeti méret aggregát mutatóját⁶.

A szervezet korának meghatározásához a cég, intézmény alapításának évét használtuk fel⁷.

Működési formán a gazdasági társaságokról szóló törvény kategóriáit értettük, vagyis a társasági formát⁸, amely értelemszerűen összefüggést mutatott a szervezeti mérettel⁹.

² A szervezeti háttérjellemzők részletes statisztikai megoszlásait és az azokkal kapcsolatos módszertani problémákat lásd Keszi (2001, 109–118., 153–159. o.).

³ A részletes adatokat lásd az *M4.1. ábrán*.

⁴ A kategorizált adatok megoszlásai megtalálhatók az *M4.2. ábrán*.

⁵ A kategorizált adatok megoszlásai megtalálhatók az *M4.3. ábrán*.

⁶ A kategorizált adatok megoszlásai megtalálhatók az *M4.4. ábrán*, a mutató képzésével kapcsolatos módszertani problémák ismertetését lásd Keszi (2001, 153–156. o.).

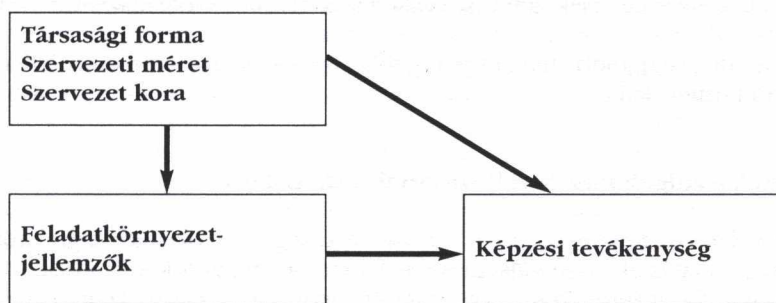
⁷ A szervezetek kor szerinti megoszlása az *M4.5. ábrán* látható.

⁸ Az adatok összefoglalását mutatja az *M4.7. ábra*.

⁹ Ezeket az adatokat mutatja az *M4.8. ábra*.

A TUDÁSFELHASZNÁLÁST MEGHATÁROZÓ LATENS SZERVEZETI HÁTTÉRJELLEMZŐK

Elemzésünk során a szervezeti „kemény” jellemzőket – a méretet, a társasági formát, a szervezetek korát és fejlődési pályáját – mindvégig független, a tudásfelhasználási mintákat jelző képzési aktivitást pedig konzekvensen függő változóként fogjuk tárgyalni. A dunaújvárosi kistérségben működő szervezetek esetében a különböző termelési paradigmákat az ún. feladatkörnyezet-jellemzőkön keresztül azonosítottuk. Az ún. feladatkörnyezet-jellemzők némiképp bonyolultabb szerepet töltenek be, hiszen mind magyarázandó, függő, mind magyarázó, független változóként számolnunk kell velük. A változóknak ezt a típusát így először az első, majd a második kontextusban használjuk. Az elemzés logikai sémáját az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra. A függő és független változók logikai kapcsolatai

Az ábrán szereplő nyilak a feltételezett oksági hatás irányát szimbolizálják, amiből látható, hogy a szervezetek ún. feladatkörnyezet-jellemzőivel miért kell két-féle vonatkozásban is számolnunk. Az ún. szervezeti „kemény” jellemzők meghatározzák a feladatkörnyezetet is, ami viszont a szervezet képzési aktivitására lehet hatással. A képzési aktivitás tehát egy közvetlen és egy közvetett tényező együttes hatása által is meghatározott.

A dunaújvárosi kistérség szervezeteinek vizsgálatakor a feladatkörnyezet-jellemzőket öt szempont szerint mértük:

- a termékek–szolgáltatások változatossága, skálája (kisszámú, nagyszámú volta);
- a termékek–szolgáltatások változásának intenzitása;
- a termékek–szolgáltatások szérianagysága (egyedi, tömegszerű);
- az alkalmazott technológia változása a korábbi állapothoz képest (abszolút mutató); és
- az alkalmazott technológia korszerűsége a versenytársakhoz képest (relatív mutató).

A feladatkörnyezet fogalmának ötdimenziós mérése árnyalt képet ad a kistérség szervezeteinek jelenlegi tevékenységéről, valamint annak longitudinális változásáról. A következőkben egyenként tekintjük át a feladatkörnyezet-jellemzők egyes dimenzióit.

A termékek–szolgáltatások változatossága: kisszámú vagy nagyszámú volta

Ennél a kérdésnél arra voltunk kíváncsiak, hogy a szervezet milyen változatosságban állít elő termékeket vagy szolgáltatásokat, „kisszámú” vagy „nagyszámú”-e a szervezet „outputjainak” nagyságrendje. A kisszámú és nagyszámú fogalmak definiálásához nem adtunk meg kvantitatív normákat, az interjúalany sorolta be saját cégét az egyik vagy a másik kategóriába.¹⁰

A megkérdezett cégek mintegy háromnegyede kisszámú terméket állít elő, termékskálája kevésbé változatos, mindössze egynegyedük állít elő nagyszámú, változatos termékskálájú javakat. Cégméret szerinti bontásban elmondható, hogy a nagy szervezetek között több a változatos termékskálát előállító, mint a kicsik és a közepesek között. Ezen a tendencián belül azonban figyelmet érdemel, hogy a kis cégek egy jelentős részére (27%) jellemző az igen változatos termékskála, míg a nagy cégek egyötöde csak kevésbé változatos termék/szolgáltatásskálával rendelkezik.¹¹

Nemcsak a nagyobb, hanem a régebbi szervezetekre is inkább jellemző a nagyszámú termékskála.

A termékek–szolgáltatások változásának intenzitása

A kapott válaszok alapján a dunaiújvárosi kistérség szervezeteire leginkább termékeik, szolgáltatásaik lassú változása a jellemző. A válaszolók közel fele, 47%-a a cége által előállított termékek, szolgáltatások lassú változásáról számolt be. Igen nagy arányban, 42%-ban jeleztek viszont a válaszolók változatlanságot e téren. Figyelemre méltó, hogy ugyanakkor létezik a térségben a gyorsan változók kis csoportja is, a válaszolók 11%-a gyors változással jellemezte cége termékeit.

A lassabb termékváltozás jelenségének feltehetően a dunaiújvárosi régióra jellemző, specifikus magyarázata van. A régió gazdaságában domináns szerepet tölt be a Duna-ferr Vállalatcsoport, amelynek számos beszállítója van a régióban. E beszállítók olyan cégek (kft.-k), amelyek már eléggé megerősödtek ahhoz, hogy egy ekkora vállalatkomplexum igényeit megfelelően ki tudják elégíteni, s mivel a Duna-ferr mint megrendelő megfelelően stabil piacot jelent számukra, nem kényszerülnek a termék- és szolgáltatásskálájuk gyors változtatására. Ezzel szemben a bt.-k még nem elég erősek ahhoz, hogy a Duna-ferr mint nagy megrendelő igényeit ki tudják elégíteni, következésképpen a fogyasztói, lakossági piacra szorúlnak, ami közel sem nyújt olyan fokú stabilitást, mint a Duna-ferr Vállalatcsoport. Ezt a hipotézist támasztja alá az a jellegzetesség is, hogy a szervezetek kora szerinti bontást vizsgálva nem találtunk lényeges különbségeket a termék- és szolgáltatásskála változékonysága tekintetében.

¹⁰ A megoszlások megtalálhatók az M4.9. ábrán.

¹¹ A megoszlások megtalálhatók az M4.10. ábrán.

A termékek–szolgáltatások szérianagysága: egyedi vagy tömeggyártás

A termékek és szolgáltatások szérianagysága azt fejezi ki, hogy a szervezet termékei, szolgáltatásai egyediek vagy tömegszerűek-e. Ez rendkívül fontos információ a tudásfelhasználást illetően, hiszen az egyedi illetve tömeggyártás/szolgáltatás egyrészt merőben eltérő technológiát és munkaszervezetet igényel, másrészt eltérő követelményeket támaszt a munkaerővel szemben.

A dunaújvárosi kistérségben a szervezetek majdnem fele-fele arányban gyárt egyedi termékeket vagy nyújt egyedi szolgáltatást. Az egyedi gyártók, szolgáltatók alig valamivel vannak többen (53%), mint a tömeggyártók, tömegszolgáltatók (47%).¹² A sokszínű kistérség szervezeteinek kategorizálhatósága szempontjából fontos tudnunk, hogy mely szervezetekre jellemző elsősorban a tömegtermelés és melyekre az egyedi termelés, hiszen mindez több, a fentiekben említett jellegzetességet is maga után von.

Bár a méret szerinti besorolás azt mutatja, hogy az egyedi termékek és szolgáltatások inkább a kis méretű szervezetekre jellemzőek, a tömegtermelés pedig gyakoribb a nagyobb szervezetek között, az egyedi és tömeggyártók igen jelentős csoportot képviselnek minden szervezeti méretben.¹³ A kis cégek 43%-a és a közepesek 49%-a tartozik a tömeggyártók közé. Ugyanakkor a nagy cégek 48%-a állít elő egyedi terméket vagy szolgáltatást. Az egyedi termelés és az ezzel összefüggő szervezeti és tudásfelhasználási minta tehát nem kizárólag a kis szervezetekben lelhető fel, miközben köztük is számos cégre jellemző a tömegtermelés munkaerő-felhasználási gyakorlata. A közepes és a nagy cégek között majdnem ugyanannyian képviselik az egyedi termelést, mint a tömeggyártást. A működési forma alapján történt besorolás szerint valamivel markánsabb az egyedi és tömeggyártók megoszlása: a részvénytársaságok 57%-a tömeggyártó vagy tömegszolgáltató, míg a bt.-k között ezek aránya „csak”, de még mindig 44,5%. Az egyedi gyártás pedig nemcsak a bt.-k 55,5%-át, hanem az rt.-k 43%-át is jellemzi.¹⁴ A szervezetek kor szerinti bontásában szintén nem voltak élesek az eltérések, bár a tömegtermelés inkább a régi társaságokra, az egyedi termelés pedig az új társaságokra volt jellemző.

A kis és nagy szervezetek között tehát egyaránt markáns csoportot képviselnek az egyedi és a tömeggyártók, szolgáltatók. Ez a megoszlás megerősíti egyrészt azt, hogy azonos méretű szervezetek különböző termelési paradigmák alapján működhetnek. Hiszen az egyedi termelés más gyakorlatot követel egyébként azonos méretű, nagy szervezetekben, és mérettől függetlenül a nagy szervezetek tudásfelhasználási gyakorlata erőteljesen differenciálódik tevékenységük egyedi vagy tömegtermelő–tömegszolgáltató jellege szerint. Ugyanakkor pedig a kis szervezetek is igencsak különböznek egymástól emberierőforrás- és tudásfelhasználásukat illetően aszerint, hogy egyedi vagy tömegtermelésben működnek. A szervezetek mérete tehát a szérianagyságon mint „feladatkörnyezet-jellemzőn” keresztül – és más jellemzőkkel együtt – feje ki hatását, s igencsak félrevezető lenne a szervezeti méretet azonosítani az egyedi vagy a tömegtermelés gyakorlatával és igényeivel.

¹² Lásd az M4.12. ábra adatait.

¹³ Lásd az M4.13. ábra adatait.

¹⁴ Lásd az M4.14. ábra adatait.

Az alkalmazott technológia változása – a jelenlegi és a korábbi színvonal összehasonlítása

Az alkalmazott technológia változása szintén lényeges eleme a szervezeti magatartásnak. Technológián nem csupán a felhasznált eszközök együttesét értjük, hanem minden olyan tényezőt, amely a szervezet teljesítményéhez szükséges: eljárásokat, módszereket, know-how-t. A korábban vizsgált tényezők, a termékek–szolgáltatások változatossága, változása és egyedi vagy tömegszerű jellege mind összefüggnek a technológia fejlődésével.

A kistérségben működő szervezetek több mint fele korszerűsítette technológiáját. A nagyvállalatok között azonban nagyobb arányú (70%) a korszerűbb technológiát alkalmazók aránya, de a kis- és közepes méretű cégek fele is az újítók közé tartozik. A működési forma szerinti bontás azt mutatja, hogy e vonatkozásban a részvénytársaságok az újítás élharcosai.¹⁵

A teljesen új technológiát alkalmazó szervezetek aránya magasnak tekinthető, ha figyelembe vesszük, hogy a technológiai újításra általában a kumulativitás, vagyis a lépésenkénti előrehaladás jellemző, amelyben az egyes fejlettségi szintek egymásra épülnek. A technológiaváltás ugyanakkor nem csupán a szervezet által addig alkalmazott technikai eszközrendszer lecserélését jelenti, hanem együtt jár egy rendkívül összetett szakmai–társadalmi tanulási folyamattal is.

A kft.-k és bt.-k egyébként ebben a tekintetben nem különböznek jelentősen egymástól, ám az újítások hiányának valószínűleg más-más okai vannak a kft.-k és esetében. A kft.-kről tudható, hogy javarészüket egy – már említett – stabil piacon van jelen, mint a Duna-ferr beszállítója, aminek következtében nem feltétlenül szorul rá az újításokra. A bt.-k esetében viszont inkább a technológiai beruházásokhoz szükséges tőke hiánya gátolja a fejlesztést.

Az alkalmazott technológia korszerűsége a versenytársakhoz képest

Az alkalmazott technológia korszerűsége mint a feladatkörnyezet-jellemzők egyike nemcsak önmagában, hanem viszonylagosan is lényeges. Ennek vizsgálata még árnyaltabbá teszi a dunaújvárosi kistérség szervezeteiről rendelkezésünkre álló képet, még inkább segít megérteni a kistérség szervezeteinek sokféleségét a technológiai fejlettség szempontjából. A dunaújvárosi kistérségben a technológiai versenyben való részvétel a kis-, közepes és nagyvállalatokra egyaránt jellemző a vizsgált mintában: minden vállalati méretnél 90% körüli azoknak az aránya, akik a versenytársakhoz hasonló vagy korszerűbb technikát alkalmaznak. Lényeges különbség a nagy szervezetek javára abban mutatkozott, hogy körükben kiugróan magas a „nemzetközileg is élenjáró” technológiát alkalmazók aránya.¹⁶

A versenytársakkal nagyjából megegyező fejlettségű technológiát alkalmaz az itt működő szervezetek közel háromnegyede, korszerűbb technológiát a szervezetek mintegy egynegyede, ezen belül pedig nemzetközileg is élenjáró technológiát a szervezetek 7%-a használ.¹⁷ Az elavult (a versenytársakénál régebbi) technológiát alkalmazó cégek csak 3,5%-ban vannak jelen a kistérségben.

¹⁵ Lásd az M4.15–M4.17. ábrák adatait.

¹⁶ A szervezet által alkalmazott technológiai fejlettség relatív mutatója és a szervezeti működési forma közti összefüggést szemlélteti az M4.20. ábra.

¹⁷ Lásd az M4.18. ábra adatait.

A nemzetközileg is élenjáró technológiák elsősorban a nagyobb, tőkeerősebb szervezetekre (16%-ukra), rt.-kre (15%-ban) és kisebb részben a kft.-kre (11%-ban) jellemzőek. A kis szervezetek között mindössze 16%-ot tesznek ki a versenytársaknál korszerűbb technológiákat használók, a közepes méretűek között azonban már közel egynegyed részt.¹⁸

Növekedés és várakozások

A kistérségben a szervezeti dinamikát két kérdés alapján vizsgáltuk meg:

- egyrészt aszerint, hogy milyen az adott szervezet jelenlegi helyzete a múltbeli helyzetéhez viszonyítva;
- másrészt, aszerint hogy, milyen elvárásai vannak az adott szervezetnek a jövőre vonatkozóan.

A két kérdésre adott válaszok alapján úgy tűnik, hogy a régió szervezetei pesszimistábbak a jövőre vonatkozó várakozások tekintetében, mint az a múltbeli, kimutatható produktumuk alapján várható volna.¹⁹

KÉPZÉS, TUDÁSFELHASZNÁLÁS, TERMELÉSI PARADIGMÁK

Iskolai végzettség a kistérségben

A szervezetek emberi tudásfelhasználásának lényeges eleme a foglalkoztatotti létszámon belüli, formális iskolai végzettségek átlagos szintje. Ez a szervezetek tudásfelhasználására jellemző „kemény” adat már önmagában is sokat mond a munkaerő mint erőforrás szerepéről, felhasználásáról. A dunaújvárosi kistérségre jellemző nagyfokú heterogenitás e tényezőnél is érzékelhető.

A kistérség sokszínűsége mögött ezúttal is a feladatkörnyezet-jellemzők és a szervezeti kemény jellemzők kombinációja húzódik meg. A két tényezőcsoport együttesen határozza meg a szervezetek tudásfelhasználásának egyik alapját, a munkaerő képzettségi szintjét. A nagyobb társaságok által alkalmazott technológia nagyobb arányban igényel alacsonyabb képzettségű munkaerőt. A kisebb szervezetek által alkalmazott munkaerőn belül viszont a magasabb képzettségűek aránya magasabb.²⁰

Nem csupán a szervezeti kemény tényezők azonban azok, amelyek a munkaerő képzettségi szintjére hatással vannak, hanem a feladatkörnyezet-jellemzőkben tetten érhető termelésszervezési paradigmák hatása is érvényesül. A termékek-szolgáltatások skálájának gyors és innovatív változása a felsőfokú végzettségűek foglalkoztatásának preferálásával, a tömegtermelés munkaszervezete viszont inkább az alapfokú végzettségűek preferálásával, s ezzel párhuzamosan a felsőfokú végzettségűek alkalmazásának háttérbe szorulásával jár együtt. A korábbi

¹⁸ Lásd az *M4.19. ábra* adatait.

¹⁹ Lásd az *M4.21–M4.22. ábrák* adatait.

²⁰ Lásd az *M4.1–M4.3. táblázatok* adatait.

állapotokhoz képest teljesen új technológiát alkalmazó cégeknél általában nagyobb arányban fordulnak elő a felsőfokú végzettségűek, mint azoknál, akik a korábbihoz képest változatlan, vagy csak némileg korszerűbb technológiát alkalmaznak. A felsőfokú végzettségűeket legnagyobb arányban foglalkoztató szervezetek azonban nem a nemzetközileg is élenjáró technológiát alkalmazó cégek, hanem azok, amelyek a versenytársaiknál fejlettebb technológiát alkalmaznak ugyan, de az alkalmazott technológia még nem „high-tech”, vagyis nemzetközileg nem élenjáró.

A helyi térségi dinamikát jelzi, hogy az 1992 után alapított cégek általában több felsőfokú végzettségűt alkalmaznak, és csak kevés alapfokon iskolázott szakképzetlen munkaerőt vesznek fel.

A képzésre fordított pénzeszközök alakulása a kistérségben

A dunaújvárosi kistérség szervezeteinek képzéssel kapcsolatos attitűdjeit jól mutatja az az adat, mely szerint a szervezetek több mint kétharmada egyáltalán nem költ képzésre a kötelező szakképzési hozzájáruláson kívül. A szervezetek által képzésre fordított átlagos összeg a bérköltség 2,02%-át teszi ki. Társasági forma szerinti bontásban vizsgálva az adatokat elsősorban a részvénytársaságok költsége nő az átlag fölé. Míg a részvénytársaságok az átlagos összegének mintegy kétszeresét fordítják képzésre, addig az ún. „egyéb szervezetek” kevesebb mint a kistérség átlagos értékének felét költik ugyanezen célokra. A kft.-k és a bt.-k képviselik e téren a kistérségi átlagot.

Szervezeti méret szerinti bontásban nem találtunk igazán jelentős eltéréseket, míg a kor szerinti bontásban az 1993 és 1996 között alapított szervezetek költik a bérköltségük legnagyobb hányadát képzésre. Az ennél régebbi és legújabbban alapított szervezetek között nincs számottevő eltérés.

Arról is gyűjtöttünk információkat, hogy a bérköltség meghatározott százalékát kitevő szakképzési hozzájárulást a szervezet önmaga használja-e fel, vagy egy közös, központi alapba fizeti be. Azok a szervezetek, amelyeknél helyben használják fel az összeget, nyilván fontos szerepet tulajdonítanak a saját igényeik szerint kialakított képzésnek.²¹

A szervezetek egytizede nyilatkozott úgy, hogy a kötelező szakképzési hozzájárulást helyben használják fel, a többiek egy közös alapba fizetik be azt.²² Társasági forma szerint vizsgálva az adatokat leginkább a részvénytársaságokra jellemző a szakképzési hozzájárulás helybeni felhasználása, de az „egyéb szervezetek” is az átlagosnál nagyobb arányban használják fel helyben a bérköltségük egy részét.²³ A szervezet kora szerinti csoportosításban elsősorban a régebbi szervezetekre jellemző a szakképzésre fordítandó pénz helybeni felhasználása.²⁴

Összefoglalva a képzésre fordított pénzügyi erőforrásokról rendelkezésre álló adatainkat, két lényeges, a dunaújvárosi kistérségre jellemző vonás emelhető ki. Az első jellegzetesség, ami az egész elemzésünkön végigvonul, így a képzéssel kap-

²¹ Ezzel kapcsolatban utalnunk kell arra a jellegzetességre, hogy a dunaújvárosi kistérségben működő szervezetek háromnegyede 10 főnél kevesebbet foglalkoztat, így saját forrásból képtelen lenne megoldani a megfelelő színvonalú és tartalmú képzést.

²² Lásd az *M4.23. ábra* adatait.

²³ Lásd az *M4.24. ábra* adatait.

²⁴ Lásd az *M4.25. ábra* adatait.

csolatos kiadásokra is jellemző: a térség a képzésre fordított pénzösszegeket tekintve is rendkívül változatos képet fest. Az első, legfontosabb jellemző tehát a nagyfokú heterogenitás. A második fontos jellemző, hogy a kistérségben működő szervezetek nem tulajdonítanak kiemelt jelentőséget a képzési tevékenységnek, és pénzügyi erőforrásaikat még akkor sem fordítják munkavállalóik képzésére, ha az semmiféle többletkiadást nem jelent számukra. A szakképzési hozzájárulás helybeni felhasználás helyetti közös, központi alapba való befizetése jól mutatja a képzéssel kapcsolatos attitűdöket.

A kistérség képzésre fordított pénzeszközeinek tekintetében meglévő nagyfokú heterogenitást azonban jól magyarázzák a feladatkörnyezet-jellemzők mentén azonosított termelés-szervezési paradigmák. A kisszériás, gyorsan változó termék- és/vagy szolgáltatáskálával rendelkező, egyedi termelés munkaszervezetét képviselő, a versenytársakénál valamivel korszerűbb, de nem „high-tech” technológiát alkalmazó szervezetek költik a legtöbbet képzésre. Ugyanakkor a nagyszériás, változatlan termék- és/vagy szolgáltatáskálával rendelkező, a tömegtermelés munkaszervezetét képviselő, a versenytársakénál sokkal korszerűbb, „high-tech” technológiát alkalmazó szervezetek költik arányaiban a legkevesebbet, amennyiben a teljes bérköltségük képzésre fordított arányát tekintjük az összehasonlítás alapjának. A szervezeti kemény tényezők és a feladatkörnyezet-jellemzők kombinációjának hatása tehát a képzésre fordított pénzeszközök tekintetében is kimutatható, a szervezeti háttértényezők ebben a tekintetben sem közvetlenül hatnak, hanem a feladatkörnyezet-jellemzők áttételes hatásán keresztül.

Képzési területek

Összesen 10 képzési területtel kapcsolatban gyűjtöttünk adatokat arra vonatkozóan, hogy folytatják-e az adott típusú képzést a felmérésben szereplő szervezeteknél, és amennyiben igen, úgy ez munkaidő alatt, munkaidő után, avagy vegyesen, munkaidő alatt és után történik. A vizsgált képzési területek az alábbiak voltak:

- vezetőképzés (pl. a vezetői képességek fejlesztését szolgáló tréningek);
- marketing, piaci ismeretek, gazdasági, pénzügyi ismeretek;
- informatikai képzés, továbbképzés;
- idegennyelv-oktatás;
- szakmai alapképzés;
- szakmai át- és továbbképzés (pl. új termelési technikák alkalmazására való felkészítés);
- kötelező munkavédelmi, balesetvédelmi, tűzvédelmi, környezetvédelmi oktatás;
- minőségbiztosítással kapcsolatos képzés (ISO);
- team-munkában, projekt-munkában való részvételt elősegítő és képességfejlesztő képzés; valamint
- egyéb képzés.

A szervezetek által a képzésnek tulajdonított csekély jelentőség az egyes képzési területekkel kapcsolatban is kimutatható. A legtöbb területre a képzés hiánya a jellemző. Az egyetlen kivétel a kötelező munkavédelmi, balesetvédelmi, tűzvédel-

mi, környezetvédelmi oktatás. Ez a képzési terület a szervezetek kétötödénél fordul elő, többnyire munkaidő alatti formában.²⁵

A képzési tevékenységet aszerint is lehet vizsgálni, hogy a különböző képzési feladatok közül az egyes szervezetek mennyit látnak el.²⁶ A szervezetek csaknem fele egyetlen területen sem folytat képzést, az egy vagy két képzést folytatók további mintegy kétötödöt tesznek ki. Ezek az adatok túlnyomórészt a már említett kötelező munkavédelmi stb. képzést fedik le.²⁷ A szervezet mérete és a képzési tevékenység intenzitása egyértelmű összefüggést mutat, a méret növekedésével nő a képzések átlagos száma is, és a legrégebbi szervezetek a legaktívabbak a képzés tekintetében.

A KÉPZÉSI AKTIVITÁS ÖSSZEFÜGGÉSE AZ ŰN. FELADATKÖRNYEZET-JELLEMZŐKKEL

Arra a kérdésre is próbáltunk választ keresni, hogy egy adott szervezet feladat-környezet jellemzői – amennyiben független változóként kezeljük őket – vajon hatással vannak-e a szervezet képzési aktivitására.

A termékek–szolgáltatások változatosságának hatása

Kézenfekvő annak a feltételezése, hogy a szervezet által előállított termékek, szolgáltatások változatossága önmagában hatással lehet az emberierőforrás-felhasználás módjaira, köztük a képzésre is. A felmérésben szereplő szervezetek vizsgálata megerősíti ezt a hipotézist is: a nagyszámú terméket előállító szervezetek által folytatott képzések átlagos száma magasabb, mint a kisszámú terméket előállítóké. A nagyszámú termékeket előállító szervezetek által folytatott képzések száma átlagosan 2,1, míg a kisszámú terméket előállítóké 1,2.²⁸

A termékek–szolgáltatások változási intenzitásának hatása

A gyorsan változó termékskála folyamatos tanulást igényel, a stabil, változatlan működésmód viszont rutinszerű, begyakorolt tudásfelhasználást feltételez. Valószínűsíthetjük tehát, hogy minél változékonyabb az adott szervezet termék- illetve szolgáltatáskálája, annál fontosabb szerepet szán a szervezet a képzésnek.²⁹ Adataink megerősítik azt a feltételezésünket is, hogy minél változékonyabb egy adott szervezet termék- illetve szolgáltatáskálája, annál több területen folytat képzést a szervezet, vagyis annál kiemeltebb területként kezeli a képzést mint az emberierőforrás-felhasználás hatékonyabbá tételének egyik fontos eszközét.

²⁵ A részletes adatok az *M4.26. ábrán* láthatók.

²⁶ A szervezetnél folyó összes képzés számát az *M4.4. táblázat* tartalmazza.

²⁷ A részletes számításokat lásd Keszi (2001, 157–159. o.).

²⁸ A részletes számításokat lásd Keszi (2001, 159. o.).

²⁹ Lásd az *M4.5. táblázat* adatait.

A technológia abszolút változásának hatása

A technológia múltbeli színvonalhoz képest mért változásának mértéke még meghatározóbb jelentőségű a szervezetek emberi tudásfelhasználására nézve, hiszen míg a termékek–szolgáltatások változásakor maga a termelés technikai, technológiai színvonala nem feltétlenül változik, addig a technológia változásával teljesen új tudástípusok igénye jelenik meg. A technológia változása tehát radikálisabb változást jelent az alkalmazottakra nézve is.³⁰ A markáns határvonal az új/régi technológiát használók között húzódik, az új technológiát használók valamivel több mint kétszer annyi képzést folytatnak, mint a régi, változatlan technológiát használó szervezetek.

A relatív technológiai fejlettség hatása

A versenytársakhoz képest értelmezett, relatív technológiai fejlettség következményei hasonlóak: A szervezetek közti versenyből adódó technológiai differenciálódás még inkább érezteti hatását a képzés területén. Ha már egy szervezet beruház új technológiába, akkor elemi érdeke, hogy azt minél hatékonyabban ki tudja használni, ami maga után vonja, hogy a képzést kiemelt feladatként kell tekinteni. Máskepp fogalmazva: a technológiai újítás megsokszorozza a képzés intenzitását.³¹

A dunaújvárosi régióban egyértelmű, pozitív összefüggés mutatható ki a szervezetek versenytársakhoz képest értelmezett, relatív technológiai fejlettsége és a szervezetekre jellemző képzések száma között. Minél élenjáróbb technológiával rendelkezik egy cég, annál magasabb az általa folytatott képzések száma. A nagy választóvonal itt is a korszerűbb/hasonló vagy elavultabb technológiát alkalmazók között húzódik. A versenytársaknál korszerűbb, illetve nemzetközileg is élenjáró technológiát alkalmazó szervezetek egyaránt átlagosan 2,3 képzést folytatnak, vagyis közel háromszor annyit, mint az elavult technológiával dolgozók és majdnem kétszer annyit, mint a versenytársaikhoz hasonló technológiával rendelkező cégek.

A munkáltató anyagi hozzájárulása a képzéshez

Az eddigiekben a képzések típusaival és intenzitásával foglalkoztunk, nem vizsgáltuk viszont azt a kérdést, hogy a munkáltatók milyen mértékben támogatják anyagilag munkavállalóik képzését.³² A leginkább támogatott – mint ahogyan a leggyakrabban folytatott – képzés a kötelező munkavédelmi képzés, míg a legkevésbé a team-munkában való részvételt elősegítő, tréning jellegű, képességfejlesztő képzéseket támogatják a munkáltatók, ami a team-munkához fontos emberi együttműködési készségek mint humán erőforrás-jellemzők elhanyagolását jelzi. Ugyanígy háttérbe szorult a vezetőképzés mint önálló képzési terület. Az összes

³⁰ A technológia változása alapján az *M4.6. táblázatban* látható eredmények adódtak a dunaújvárosi térségben működő szervezetek képzési aktivitására vonatkozóan.

³¹ Ennek illusztrálását lásd az *M4.7. táblázatban*.

³² Képzési területenként az *M4.8. táblázatban* látható módon oszlik meg a dunaújvárosi kistérség a szervezetek által nyújtott képzési támogatások mértéke tekintetében.

képzési területet figyelembe véve a munkáltatók átlagosan a képzési költségek egyhatodát fizetik.³³

A képzéssel kapcsolatos támogatások tekintetében majdnem ötszörös különbség van az rt.-k és a bt.-k között.³⁴ E tekintetben leginkább az a jellemző, hogy a régebbi, illetve a teljesen új szervezetek nagyobb mértékben támogatják a képzést.

A külső és belső képzések megoszlása

A képzési tevékenység fontos jellemzője, hogy az összes képzési tevékenységen belül milyen arányt képvisel a belső szervezésű, illetve a „szolgáltatásként megvásárolt” külső képzés. Azt, hogy egy képzés belső vagy külső, függetlennek tekintettük a képzés helyszínétől. Belső képzésnek azt a képzési típust tekintettük, amelyben az oktatást végzők is „belső” emberek, és külső személyek legfeljebb meghívott előadóként vesznek részt benne. Ilyen például a balesetvédelmi oktatás. Belső képzésnek tekinthető a cég falain kívül, pl. bérelt helyszínen folyó képzés is, ha a szervezet annak lefolytatását saját apparátusával biztosítja. Külső képzésnek tekintettük azt a képzési típust, amelyben a képzést szolgáltatásként megvásárolják más szervezettől, például oktatási vállalkozásoktól. Ez esetben az oktatók nem a cég alkalmazottai. Ilyen például az idegennyelv-oktatás, a különböző tréningek stb.

A dunaiújvárosi kistérség szervezetei sokkal inkább a külső képzéseket preferálják, összes képzésüknek csupán egyharmada belső és kétharmada külső.³⁵ A működési forma szerinti bontásból látható, hogy a belső képzések alkalmazása a részvénytársaságokra, illetve az „egyéb szervezetekre” jellemző leginkább, bár a külső képzéssel szemben mindkét szervezettípus esetében kisebb arányt képvisel a belső képzés.³⁶

A képzés személyi feltételei

A szervezeteknek mindössze egytizede készít írásos képzési tervet, és csupán elenyésző azoknak a cégeknek a száma, ahol külön képzéssel foglalkozó szervezeti egységek működnek.³⁷ Az adatok ez esetben is tükrözik a dunaiújvárosi kistérségben tapasztalható nagy különbségeket. A részvénytársaságoknak majdnem háromnegyede, a kft.-knek már csupán egyhatoda, a bt.-knek és az egyéb szervezetek pedig csak elenyésző hányada készít írásos képzési tervet.³⁸

³³ A hozzájárulás mértéke a különböző szervezeti háttérjellemzők alapján figyelemreméltó különbségeket mutatott, ami az *M4.9. táblázatban* látható.

³⁴ Jól mutatják ezt a sokszínűséget az *M4.10. táblázat* szervezeti méret szerinti adatai is.

³⁵ A magyar vállalatok képzési gyakorlatát reprezentatív mintán vizsgáló kutatás tapasztalatai szerint a vállalatok mintegy fele szervez belső képzést. Ennek aránya a magyar–külföldi vegyes tulajdonban lévő cégeknél magasabb (Bessenyei – Mártonfi 2002, 60. o.).

³⁶ Lásd az *M4.11. táblázat*ot.

³⁷ Lásd az *M4.27. ábrát*.

³⁸ E vonatkozásban országos jelenségről van szó. A korábban már idézett, vállalati képzési gyakorlattal foglalkozó országos vizsgálat tapasztalatai szerint a vállalatok töredékében található oktatási részleg, annak ellenére, hogy az intézményesített képzés jelentősége a vállalat versenyképességének javítása szempontjából nemzetközileg bizonyított (Bessenyei – Mártonfi 2002, 61. o.).

A KISTÉRSÉGI GAZDASÁGI SZEREPLŐK ÁLTAL FONTOSNAK TARTOTT TUDÁSTÍPUSOK

A szervezetek emberierőforrás-felhasználásának talán legfontosabb mutatója, hogy az egyes szervezetek milyen tudástípusokat tartanak fontosnak hatékony működésükhöz. A különféle tevékenységekhez eltérő képzettségek szükségesek, amelyek színvonaláról az előző részben kaphattunk képet. Azok a jellegzetességek azonban, amelyeket a következőkben elemzünk, nem mérhetők a végzettséghez hasonló, formális kritériumok szerint, mivel azok tartalmát jelentős részben nem formalizált tudástípusok képezik.

Míg tehát a korábbi részekben az ún. explicit vagy formális tudások jelenlétének kimutatására, addig most az ún. rejtett (tacit) tudáselemek azonosítására törekszünk. Főleg rejtett, a szervezeti kultúrában és azon keresztül az ott dolgozók munkavégzési rutinjaiban meggyökeresedett tudástípusokról van szó, amelyek csak áttételesen vizsgálhatók, mivel jelenlétük csak a munkavégzés kontextusában mutatható ki.

Kutatásunk során azt a módszert választottuk az emberierőforrás-jellemzők vizsgálatához, hogy az interjúalanyt – aki a vizsgált szervezet első számú, vagy funkcionális vezetője volt – összesen 9 emberierőforrás-jellemző fontosságának megítélésére kértük. Ezek az alábbiak voltak:

- szakmai–technikai tudás
- munkahelyi, szervezeti viszonyok ismerete
- gyakoriság, jártasság
- vezetői hozzáértés, készség
- ügyfél-, illetve vevőcentrikus szemlélet
- fejlesztési, innovációs képesség
- precíz, megbízható munkavégzés
- együttműködési, alkalmazkodási készség
- az emberi kapcsolatok kezelésének képessége.³⁹

A preferált tudástípusokat a 2. ábrában foglaltuk össze, a szervezeti („kemény”) háttérjellemzők és a feladatkörnyezet-dimenziók függvényében:

³⁹ A válaszolóknak egy tízfokozatú Likert-skálán kellett megítélnie, hogy a szervezet működése szempontjából az adott emberierőforrás-jellemző mennyire fontos, ahol az 1-es jelentette, ha valami egyáltalán nem fontos, a 10-es pedig, ha elengedhetetlenül fontos. A skálák átlagai (fontossági átlagértékek) még önmagukban nem sok információval szolgálnak számunkra a dunaújvárosi kistérségben működő szervezetek konkrét tudásfelhasználási praxisára vonatkozóan, éppen ezért a fentiekben követett módon eljárva szükséges az egyes szervezeti háttértényezők alapján megvizsgálni a szervezeteket. Mindez, összesen – mivel 3+5 háttérváltozónk van – $(5 \times 9) + (3 \times 9)$, azaz 72 db keresztátlábt jelentene, ami áttekinthetetlenül tenné az elemzést (nem beszélve arról, hogy az egyes háttérjellemzőknek egyenként több értékük lehet). Éppen ezért csak azokat az adatokat közöljük, ahol statisztikailag megbízható eredményeket kaptunk. Elsőként a társasági forma és méret, majd a fentiekben már elemzett feladatkörnyezet-jellemzők szerint elemezzük az egyes szervezetek tudásfelhasználási mintáztatit (lásd az M4.12. táblázatban).

		Szakmai- technikai tudás	Szervezeti viszonyok ismerete	Begyá- korlottság, jártasság	Vezetői hozzá- értés	Ügyfél- centrikus szemlélet	Innová- ciós készség	Precíz, megbízha- tó munka- végzés
SZERVEZETI „KEMÉNY” JELLEMZŐK								
Társasági forma	rt.				↑	↑		↑
	kft.							
	bt.							
	egyéb							
Szervezeti méret	kicsi		↓		↓			
	közepes							
	nagy							
FELADATKÖRNYEZET-JELLEMZŐK								
Termékskála	kisszámú	↓						
	nagyszámú							
Termékskála változása	változatlan						↓	
	lassan változó							
	gyorsan változó						↓	
Termékek volumene	egyedi				↓	↓		
	tömeges							
Abszolút technológia	változatlan	↓					↓	
	korszerűbb							
	teljesen új						↓	
Relatív technológia	régebbi						↓	
	hasonló							
	korszerűbb							
	teljesen új						↓	

2. ábra. A különféle tudástípusok és a szervezetek háttérjellemzői közti összefüggések

Az ábrába – az áttekinthetőség kedvéért – nem írtuk be a konkrét számértékeket, csupán a kapcsolat meglétét, illetve irányát jeleztük. A besötétített részek mutatják, ha az adott háttérjellemző és tudástípus között statisztikailag szignifikáns kapcsolat mutatkozik, a nyíl iránya pedig azt mutatja, hogy az adott hatás (fontossági érték növekedése) milyen irányú. Például a szervezeti méret mint háttérjellemző két emberierőforrás-jellemzővel mutat összefüggést: az egyik a szervezeti viszonyok ismerete, a másik a vezetői hozzáértés. Mindkét esetben pozitív összefüggés mutatkozik a két változó között. Minél nagyobb az adott szervezet, annál nagyobb jelentőséget tulajdonít a szervezeti viszonyok ismeretének, és annál fontosabbak a vezetői hozzáértéssel kapcsolatos jellemzők, ezt mutatja a nyíl iránya (kicsitől a nagy szervezetek felé).

A korábban ismertetett termelési paradigmák vonatkozásában két – statisztikailag is szignifikáns eredményeket adó – markánsan megjelenő termelésszervezési módot tapasztaltunk. A dunaújvárosi kistérség legjellemzőbb termelésszervezési paradigmái a neofordizmus (NF) és a rugalmas specializáció (RS). A szakmai–technikai tudás, valamint a begyakorlottság és jártasság mint tudástípusok a munkáltatók által legpreferáltabbak közé tartoznak. E két jellemző elsősorban a neofordi szervezetekre jellemző. Ugyanakkor a rugalmas specializációra leginkább jellemző fejlesztési és innovációs készségek szintén fontos tudástípusként vannak jelen a kistérségben működő szervezeteknél.

A többi termelésszervezési paradigmára jellemző tudástípusok korlátozottabban jelennek meg a kistérség szervezeteinél. Talán a diverzifikált minőségi termelést lehetne még viszonylag jelentősebbként említeni a paradigmátípusok közül, a felmérésben azonban ez utóbbinak a jelenléte statisztikailag csak korlátozott mértékben mutatható ki.

A kötet korábbi fejezeteiben ismertetett tudástípusok közül a munkáltatók mind a formális, mind pedig a rejtett tudástípusok jelenlétét kimutathatóan preferálják. A neofordista termelésszervezési paradigma domináns jelenléte a formalizált tudástípusok nagyobb súlyát jelzi, ugyanakkor a rugalmas specializáció és a diverzifikált minőségi termelés mint termelésszervezési modell térségi jelenléte a szervezetek egy részénél már ma is felértékelte a különféle rejtett tudástípusok szerepét.

ÖSSZEFOGLALÁS

A tudásfelhasználás markáns, az egész térségre általánosan jellemző tendenciája, hogy – a legnagyobb cégek kivételével – a szervezetek nem kezelik kiemelt területként a képzést. Ez a tendencia mind a szervezeten belüli ún. „on-the-job training”-ekre, mind a külső képzésekre általánosan jellemző.

A képzési tevékenység erőteljes korrelációt mutat a cégeknél folyó technológiai korszerűsítéssel. Az összefüggés feltételezhetően visszafelé is érvényes: az aktív képzési tevékenység a versenytársak utolérésének, a piacképességnek egyik fontos faktora. A termék- és szolgáltatásskála diverzifikáltsága szintén tükröződik a képzési tevékenység intenzitásában. A termékek és szolgáltatások skálájának gyakori változása szintén aktívabb képzési tevékenységet feltételez.

A preferált emberierőforrás-jellemzők tekintetében szintén nagyfokú heterogenitás jellemzi a kistérséget. A felmérésben szereplő szervezetek jellemzői, valamint a munkáltatók által preferált emberierőforrás-tényezők közötti összefüggések nagyobb részben az ún. neofordista paradigma megjelenésére, kisebb részben pedig a diverzifikált minőségi termelés és a rugalmas specializáció termelésszervezési paradigmáinak jelenlétére engednek következtetni. A vezetői hozzáértésnek, a munkavégzés megbízhatóságának és pontosságának felértékelődése a tömeggyártás nagyobb szervezeteiben jellemző, a szakmai–technikai tudások jelentősége a technológiai korszerűsítéssel értékelődik fel. Mindez a neofordista munkaszervezeti modell követését jelzi a vizsgált kistérség szervezeteinek körében. Az innovációs készség, különösen pedig annak kombinálása a szakmai–technikai tudásokkal, a változó termékskálával és a korszerűbb technológiák használatával mutat összefüggést, ami elsősorban a diverzifikált minőségi termelésre jellemző. Az ügyfél-, illetve vevőcentrikusság erősebben jellemző a tömegtermelést folytatókra, ami szintén a diverzifikált minőségi termelési paradigmára enged következtetni. E minta követését jelzi az is, hogy a gyorsan változó, és a versenytársaknál korszerűbb technológiákat működtető cégeknél értékelődött fel a szakmai–technikai tudás tényezője. A rugalmas specializáció tudásfelhasználási modelljére viszont az innovációs készség, a vezetői hozzáértés és a gyakorlati, munkahelyi ismeretek együttes preferálása jellemző. Ezek elsősorban a kis méretű szervezeteknél és az egyedi termelést folytatók körében voltak fontosabbak.

A dunaújvárosi kistérségben jelenlévő termelésszervezési paradigmákból levezethető, hogy jelenleg az ún. formalizált tudástípusok iránt van erősebb munkaerőpiaci kereslet, de a térség gazdasági szereplőinek egy részénél az ún. „tacit” tudások iránt is fokozódó igény mutatkozik, még ha ezek a szervezetek jóval kisebb arányban képviseltetik is magukat a dunaújvárosi kistérség szervezetei között.

BIBLIOGRÁFIA

- Amiot, M. (1993): Kis- és középvállalkozások Franciaországban. *Társadalomkutatás* 4.
- Bessenyei, Gy. – Mártonfi, Gy. (2002): The Context of Integration of Work and Learning in Hungary. In: Grootings, P. (ed.): *Interpretation of Work and Learning in Transition Countries (The Experience of Hungary and Slovenia)*. Torino: European Training Foundation.
- European Foundation (2001): *Working Conditions in the Candidate Countries and the European Union 2001*. Presented on a meeting organised by the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions and the Hungarian Ministry of Social and Family Affairs, Budapest, 26th February 2002, The European Foundation website: <http://www.eurofound.ie>
- Huys, R. – Sels, L. – Van Hootegeem-Bundersvoet, J. – Hendenrickx, E. (1999): Towards Less Division of Labour? New Production Concepts in Automotive, Chemical, Clothing and Machine Tool Industries. *Human Relations* 52/1: 67–93.
- Kern, H. – Schumann, M. (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung: Rationalisierung in der industrialisierenden Produktion*. München: Verlag C. H. Beck.
- Keszi R. (2001): A munkáltatói igények, mint a tudásfelhasználás meghatározói a dunaújvárosi kistérségben. A szervezetek képzési praxisával foglalkozó kérdőíves felmérés eredményei. In: Makó Cs. – Simonyi Á. (2001): 106–160.
- Makó Cs. (1997): A munkaerő felhasználásának alakulása. *Educatio* 1997/2: 191–209.
- Makó Cs. (2002): Paradigmaváltás a munkafolyamatban: poszt-fordizmus helyett neo-fordizmus. Változások a tömeggyártás munkaszervezetében és a vállalati munkaügyi kapcsolatokban (egy nemzetközi projekt tapasztalatai). *Harvard Business Manager* 1.
- Makó, Cs. – Keszi, R. (2002): An Emerging New Pattern of Network Organisation: ICT Offers a Tool of Outsourcing Practice for the Micro- and Small Firms (The Case of an Emerging Global Internet Broker Firm). In: Makó, Cs. – Keszi, R.: *Estimation and Mapping of Employment Relocation in a Global Economy in the New Communications Environment – Report on EU Candidate Countries*. Megjelenés alatt, az Institute for Employment Studies (UK) gondozásában.
- Makó Cs. – Simonyi Á. (2001): *A munkaerő- és tudásfelhasználás mintáinak kutatása, a foglalkoztatási szerkezet pontos leírása a dunaújvárosi kistérségben, különös tekintettel a Dunaferr technológiaváltásából eredő jelentősebb létszámléépítésre*. OFA LXXXVII – 62/99 számú kutatási szerződés alapján végzett kutatás beszámolója.
- Piore, M. – Sabel, Ch. F. (1989): *The Second Industrial Devide. Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- Sabel, Ch. F. (1982): *Work and Politics – The Division of Labour in Industry*. London: Cambridge University Press.

- Simonyi Á. (2001): *Az olasz vállalkozásfejlesztési politika tapasztalatai – a társadalmi és területi összefüggések*. Megjelenés alatt a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központjának gondozásában.
- Szabó B. (2001): Kevésbé optimisták a magyar vállalatok. *Népszabadság*, 2001. április 12. 11. o.